

**平成25年度未来経営戦略推進経費
(持続的な大学改革を支える職員育成に係る取組み) 採択事業**

法人名	帝塚山学園	学校名	帝塚山大学
-----	-------	-----	-------

表 題	課題解決能力を持った職員育成に資する研修制度の構築
--------	---------------------------

取組みの概略

○目的

本取組みの目的は、事務職員自らが体系的な研修制度を構築・実施し、理事会の策定する中期計画に示された大学改革の指針や事業計画を具体的な実施計画に落とし込み、それを遂行できる職員を育成することである。

本学における従来の研修制度は、単発の学内研修や外部研修への派遣、OJT 等であり、外部への依存度が高い。また、その内容は、直近の課題を解決できるものとは言いがたく、研修のねらいや焦点の捉え方が各人によって異なり、効果に差がある。さらに、中堅職員には他業種からの転職者も多く、帰属意識や知識習得の面で個々の差が非常に大きいという人員構成上の問題も抱えている。

本取組みでは、高等教育に関する体系的な知識を修得し、その知識や本学での業務経験を大学改革に活用するための研修メニューを盛り込む等の研修制度を構築・実施し、学園の示す「求める事務職員像」の実現、先を見据えた経営改革・意識改革のマインドを持った事務職員の育成を図る。

○取組み内容

1. 職員研修委員会の設置

内部研修の検討・計画、外部研修への派遣者決定を行うために設置する。また、研修で得た情報や先進大学の事例を共有するために定期的に報告会を開催する。

2. 職員個々の成長に資する研修等への参加

- (1)基盤的知識研修…高等教育（中央教育審議会等）の動向や各種法令に関する内・外部研修会への参加、学外者の講演等により、広く職員が身につけるべき「教育」及び「経営」への理解を深める。
- (2)部門別業務研修…財務・人事管理、事業展開等を中心とした学校経営の知識、カリキュラム編成やFD、就職支援、研究支援などの教育研究支援の知識等を身につける。
- (3)派遣研修…外部機関によるアドミニストレーター養成研修や大学院への派遣等を行う。人事案件となるが、可能であれば関係団体への出向も行う。

3. 内部育成システムの整備

- (1)階層別研修（新入職員、中堅職員、管理職など）…階層別に、知識の習得（関係書籍の通読等を含む）や、能力・技術の向上に重点を置いた研修を行う。他学等のノウハウを本学向けに再構築し、外部講師によるものから、内部職員による研修が行えるよう制度設計を行う。新入職員や中途入職者には、帰属意識の涵養を図るため、本学の歴史、理念や目的、方針、組織等の理解、周知を行う。
- (2)業務別研修…業務に即した外部研修に参加するだけでなく、学内で熟練者が講師となり、関係書籍の通読による知識の修得に加え、業務の落とし込み方等を伝授する。また、キャンパスが2つあるため、同じ業務や関連業務を担当する職員同士で意見交換の機会も設ける。

4. 他大学の事例・情報収集による業務推進（教職協働）

他大学を訪問し、FDやカリキュラム編成、学生対応等について、参考事例をヒアリングする。効果を高めるために、複数部署で訪問し、調査結果や情報を共有し、本学への活用を図る。

5. 他大学の事例・情報収集による業務推進（IR機能の構築）

学内情報・データの整理と課題解決に必要な事項の洗い出しを行う。さらに先進大学の実施例を調査するとともに、専門家による講演・助言等により、諸施策の実施を見据えた仮説の立て方・問題解決の方法を学ぶ。

○効果

これらのシステムを構築し、実践することで、個人の資質・能力の向上が見込まれる。個々の職員のレベルを上げ、層の厚さを確保することにより、特定の個人に集中していた業務の分散化を図り、組織

として業務を進めることができるようになる。複数の職員が、カリキュラムへの関与や教授法等、FDの実質化への課題に対して、教員と教職協働による解決を図ることができれば、教育改革の企画立案や教育の質の向上に資する方策の精度が向上する。それによって学生の満足度も上がり、ステークホルダーに理解されることで入学者数の増加にも繋がり、好循環ができあがる。

○管理手法

本取組みにおいて最大限の効果を上げるためには、取組み内容の各項目について十分な検証を行い、改善点を新たな取組みにフィードバックさせることが重要である（PDCA サイクル）。また、研修制度の個人への効果測定については、取組み自体の PDCA に加えて、能力開発ポートフォリオを活用する。これにより、能力開発シート、意識調査、研修開始前後のアンケート調査、研修参加履歴等を紙ベースで一つのファイルに保存し、各人が自分に必要な資質・能力や強化すべき項目、成長度合いを適宜確認できるようにするとともに、上司の部下育成ツールとしても利用する。

○結果・課題

取組み内容に基づき、以下のことを実施した結果、課題も発見され、次年度に向けて改善を図る部分については検討した。

1. 職員研修委員会の設置

(1)外部研修への派遣者の決定

研修計画等を検討するために、職位、年齢等が偏らない専任職員による委員によって委員会組織を立ち上げた。今年度の派遣対象となる研修は既に終了しており、職員研修委員会で派遣を決定するまでには至らなかったものの、次年度に派遣者を決定するための資料（過去の研修参加者のリスト）を作成し、派遣者決定に必要な研修を選定した。

(2)内部研修の検討・計画

①「研修」理解のための講習会の実施（日本能率協会）

一般的な研修制度の理論を改めて認識するとともに、そこから本学の課題解決に効果の高い独自の内部研修プログラムを検討するため、日本能率協会に依頼し、講習会を実施した（12/17）。

②研修内容検討のための他大学へのヒアリング（2月）

近隣の大手私立大学（4大学）に、研修制度に関するヒアリングを実施した。他大学のプログラムやポリシーがどのようなものかを確認した。

③次年度の研修概要構築（ハンドブックの作成）

職員研修委員会において決定された平成 26 年度研修実施方針（優先的に取り組むものから検討・実施に移す）に基づいて、事務職員研修概要を示す「ハンドブック」（26 年度版）を作成中であり、5 月頃には専任職員に配付する予定である。

(3)外部研修の知識の共有を図るための報告会の実施

今年度研修参加者及び昨年度の認証評価機関出向者による研修報告会を実施した（2/14、2/21）。

【課題】

「研修」に何を求め、どういったポリシーをもとにどのようなプログラムを置くかという部分について、本年度は大筋で理解するに留まった。継続的な研修実施という点も加え、次年度には研修に何を求め、どのようなポリシーがあるのかが分かる研修メニューを提示する必要がある。

2. 職員個々の成長に資する研修等への派遣

(1)基盤的知識研修

①研修会への派遣

本学園が「基盤的知識研修」と認める研修等を認定した。今年度は該当する学会等の大会が終了しており、次年度に向けて派遣手続き等の確認を行った。

②基盤的知識の学内説明会の実施

中央教育審議会の答申理解のために「部課長会議」において説明を行った（1/28）。

(2)部門別業務研修

①研修会への派遣

本学園が「部門別業務研修」と認める研修等を認定した。今年度は該当する研修が終了しており、次年度に向けて派遣手続き等の確認を行った。

②部門別業務知識の学内での共有

部署内で管理職が必要と判断した研修について、その内容を参加者が部署のミーティング等で報告し、情報共有を図った。

(3)派遣研修

①外部のアドミニストレーター養成研修・大学院等への派遣

情報を収集するとともに、他大学での派遣状況も調査し、外部のアドミニストレーター養成研修への派遣の適否を継続検討した。

②関係団体への出向

平成 24 年度に派遣した者の評価を行うとともに、派遣が可能かどうかを検討したが、平成 26 年度は派遣を行わないこととなった。

【課題】

派遣が必要な研修を認定し、派遣者を決定する際に、「学園の目指す事務職員を育成する」原則に則った上で、公平にチャンスを与えることができる方法を模索する必要がある。

3. 内部育成システムの整備

(1)階層別研修

①階層別研修の実施

他大学の階層別研修をヒアリング調査し、次年度以降に取組み可能と思われる事項の検討を行った。

②外部講師と内部講師による研修

平成 26 年度に実施する研修において内部講師がどの程度関わるができるかについて検討を進めた。

(2)業務別研修

①業務別研修の実施

他大学の業務別研修を調査し、本学園で実施することについて検討した。

②同業務・関連業務職員同士の意見交換

別キャンパスの同じ業務を担当する職員同士の意見交換を複数の部局で実施し、お互いの問題点を共有し、解決に向けて調整した。

(3)書籍購入

書籍購入については、自己啓発として実施することを検討した。

【課題】

別キャンパスに同じ部署がある場合にそれぞれの学部特性などにより問題点等が違うため、どのような方法で実施するのが良いかを調整する必要がある。

4. 他大学の事例・情報収集による業務推進（教職協働）

(1)他大学の事例・情報収集

学長・局長の掲げる課題解決に向けて、従来は該当部署のみで訪問していたが、課題解決のためには他部署も関わるが多いため、複数部署の職員によるチームで他大学を見学した（2/25）。

(2)事例調査結果の共有

事例を職員がそれぞれの部局で共有し、調査結果報告を部課長会議でも行った。

(3)本学への活用

(1)(2)で実施した結果、学長・局長の指示により、各部局での検討が始まった。

【課題】

ただ見学するだけではなく、本学での実現可能性を探るとともに、どうすれば実現可能性が高まるかを判断できるように個々の職員が他部署の状況や学内規程などについての理解を更に深める必要がある。

5. 他大学の事例・情報収集による業務推進（IR 機能の構築）

(1)学内にある情報・データの整理

学生情報が、一部別々のシステムで管理していることがわかった。現在、少しずつ学籍番号に関連付けをし、現行のシステムに情報を集約しつつある。

(2)先進大学の実施例の調査

先進大学で IR がどのように進められているかを学会等に参加して情報収集を行った。

【課題】

データを統合する作業は可能であるが、データ管理についての基本方針について、「帝塚山大学個人情報保護に関する規程」による扱いで問題がないかを他大学等にも確認し、学内規程等の整備を行う必要がある。